

Caso de ensino

Como escalar uma startup? O caso da Use Bike e a expansão da locação de bicicletas em hotéis no Brasil

Gianfranco da Silva Araujo^{a*} , Odilo Schwade Junior^a , Anete Alberton^a  e Sidnei Vieira Marinho^a 

^a Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Itajaí, SC, Brasil

Mestrado Profissional em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística (PMPGIL)



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review


Histórico do Artigo

Recebido : 17 de fev. de 2021
Revisado : 19 de out. de 2021
Aceito : 16 de fev. de 2022
Disponível online: 05 de dez. de 2022

Classificação JEL: I23, I29, I31, M13, O31, O32

Artigo ID: 2073

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto 
Millikin University, Tabor School of Business

Editor Executivo¹ ou Assistente²:

¹ M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Citar como:

Araujo, G. da S., Schwade Junior, O., Alberton, A., & Marinho, S. V. (2023). Como escalar uma startup? O caso da Use Bike e a expansão da locação de bicicletas em hotéis no Brasil. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(1), e2073. <https://doi.org/10.14211/regepe.e2073>

*Autor de contato:

Gianfranco da Silva Araujo
gian.sas@gmail.com

Resumo

Objetivo: o caso da “Use Bike” apresenta o dilema vivido por César e seus sócios para encontrar uma forma de expandir seu negócio. Inicialmente, eles têm duas alternativas: o método de venda por representantes comerciais ou a expansão por franquias. A experiência empresarial revela os diversos desafios, bem como as vantagens associadas a cada uma das escolhas. O uso de representantes comerciais implica na necessidade de maior investimento para aquisição de bicicletas e expansão do negócio e, conseqüentemente, maiores desafios com relação ao fluxo de caixa. Por outro lado, criar um modelo para franquias, que permita reproduzir o sucesso do negócio, exige vencer desafios e complexidades. A apresentação dessas experiências, com informações sobre a implantação do projeto e considerações coletadas diretamente dos executivos da empresa, tem a finalidade de permitir que alunos sejam capazes de discutir a jornada empreendedora, a partir da validação de modelos de negócios e das possibilidades de escalabilidade de uma startup que não é exclusivamente digital.

Palavras-chave: *Startup*. Modelo de negócio. Escalabilidade. Expansão de negócios. Franquias.

Abstract

Objective: the “Use Bike” case presents the dilemma faced by César and his partners to finding a way to expand their business. Initially, they have two choices: the sales method through trade representatives or the expansion by franchises. Business experience reveals the various challenges, as well as the advantages associated with each choice. The use of trade representatives implies the need for a bigger investment for the acquisition of bicycles and business expansion, i.e. challenges in terms of cash flow. On the other hand, creating a model for franchising that allows to reproduce the success of the business, requires overcoming challenges and complexities. The presentation of these experiences, with information about the implementation of the project and considerations collected directly from the company's executives, allows the students to be able to discuss the entrepreneurial journey, from the validation of the business models and the possibilities of scalability of a startup that is not exclusively digital.

Keywords: Startup. Business model. Scalability. Business expansion. Franchising.

INTRODUÇÃO

A preocupação com a mobilidade urbana – fator importantíssimo no mundo moderno – está presente no olhar empresarial de César que, após os primeiros meses de fundação de sua startup, ainda questionava: Como aproveitar o grande mercado turístico no Brasil, fazendo-o crescer ao ponto de gerar um impacto substancial na mobilidade urbana do país?

Depois de várias validações e testes do modelo de negócios, com base na locação de bicicletas para turistas, em hotéis cariocas, César e seus sócios conseguiram alguns clientes relevantes para seu mercado de atuação. Diante disso, eles começam a pensar em estratégias para a expansão do negócio, explorando a mesma oportunidade de mobilidade em outras cidades referenciais no país.

César e seu sócio Roberto, em torno da mesa de reuniões de um coworking, dialogam:

- Cara, estamos entregando um novo conceito de sustentabilidade e valor para os hotéis no Rio de Janeiro, e a receita está aumentando – diz César.
- É verdade, ontem visitei aquele último hotel, dos cinco estrelas, que era nossa meta do semestre, vai fechar, vamos concluir esta negociação e ainda estamos em março – complementa Roberto.
- Já sabemos como funciona o modelo de negócio, a implantação e quais as necessidades para cada novo cliente. Temos que expandir! – propõe César.
- Concordo, tive o mesmo sentimento e experiência quando entrei no Compra Coletiva. Posso começar a busca por pessoas e as treinar para serem nossas vendedoras, em outras cidades – diz Roberto.
- Sim, com representantes comerciais. Mas será que é o melhor modelo para nós? Temos o custo das bicicletas para abrir um novo cliente? – indagou César.
- Pois é, temos que colocar no papel e ver – respondeu Roberto.
- Talvez o Luís possa dar uma perspectiva do modelo de franquias. Como é diferente escalar uma startup que não é totalmente digital, né? – ressaltou César.

Seriam franquias? Ou a expansão do modelo de vendas por representantes comerciais? Esse é um dilema que contém prós e contras, mas que decidirá o futuro da empresa idealizada por César que, diferentemente das conhecidas startups de softwares, tem alguns pontos críticos relacionados a ativos físicos.

DE PROBLEMA A OPORTUNIDADE

César foi, anteriormente, empresário de uma casa noturna, o que o motivou a buscar experiências fora do país, após a sua venda. Retornando ao Brasil, ele participou da expansão de um grande case de startup nacional – o Compra Coletiva, onde viria a conhecer seu futuro sócio, Roberto.

Mais uma vez, César experimentou o empreendedorismo, dessa vez, no ramo moveleiro e de tecnologia, com um e-commerce chamado MBEC, sinônimo de sucesso. Depois de um ciclo de crescimento, com a venda de sua empresa, ele decidiu buscar novas oportunidades de negócio.

Certa vez, após um acidente de trânsito, o carro de César teve que ficar vários dias em conserto em uma oficina, e ele resolveu utilizar, como meio de transporte para o trabalho, a bicicleta, até porque uma ciclovia havia sido inaugurada há pouco tempo na avenida beira-mar da sua cidade.

Com isso, César pôde observar que, além dele, diversas pessoas, todos os dias, iam e voltavam de seus trabalhos utilizando a bicicleta como meio de transporte. Foi então que surgiu o primeiro ponto de atenção: “Será que essa é uma boa

oportunidade de negócio?”. Tratava-se do olhar empreendedor de César, prendendo a sua atenção mais uma vez.

Com base em suas experiências empreendedoras, César buscou algumas informações a respeito da mobilidade urbana e percebeu que, em todo o país, surgiam iniciativas e implementações de ciclovias – chamadas de “ciclofaixas” em algumas localidades. Assim, ele encontrou uma empresa chamada Bike Rio, também conhecida como “as bicicletas do Itaú”, que locava bicicletas para turismo, na cidade do Rio de Janeiro. César sabia que o turismo constituía um grande segmento de mercado, e que, em breve, aquela cidade sediaria um dos maiores eventos esportivos do mundo, as Olimpíadas de 2016.

Curioso, César decidiu ir à “cidade maravilhosa” para conhecer melhor o serviço da Bike Rio. Ao chegar, deparou-se com os primeiros problemas: seu hotel ficava distante do ponto de locação de bicicletas, sendo necessário tomar um táxi para ir até lá. Além disso, lá chegando, havia somente uma placa, informando ao usuário que utilizasse seu smartphone para baixar um aplicativo, criar um cadastro (com diversos campos obrigatórios de preenchimento) e inserir dados do cartão de crédito para pagamento. Um ponto curioso, é que havia somente um campo, destinado ao CPF; e “como seria para turistas de outros países?” – refletiu César.

Além disso, o estado de conservação das bicicletas era questionável, havendo chances de gerar defeitos durante a utilização, o que também chamou a atenção do empreendedor. “Que experiência horrível! Isso pode ser melhorado! Acho que realmente tem uma oportunidade aqui” – ponderou César, deparando-se com questionamentos sobre aspectos que, se melhorados, ajudariam aquele negócio a se tornar promissor.

Para construir um grande negócio, é fundamental experiência

Sem dúvida, a experiência com seus empreendimentos anteriores despertou em César a sabedoria para buscar parceiros e sócios na construção de sua startup. A oportunidade estava à vista e, agora, ele precisava de “marinheiros” para o ajudar e, assim, encontrar o tesouro! Roberto e Luis, dois de seus antigos parceiros, foram, então, buscados. Ambos tinham vasta experiência empreendedora, já conheciam o perfil de César, e apresentavam comportamento e habilidades que complementavam o time da startup.

Roberto, o mais velho e mais experiente dos três, foi peça fundamental à expansão de uma das principais plataformas de compras coletivas no país, na qual era responsável pela gestão do time comercial nos estados do sul e do centro-oeste, com dezenas de coordenadores regionais e 90 representantes de vendas, em 35 cidades, sendo César um deles.

Luís foi empreendedor franqueado de duas grandes empresas brasileiras, sendo uma delas, a Havaianas. Além disso, ele detinha bastante conhecimento sobre as áreas financeira e administrativa, devido a experiências profissionais anteriores.

Primeiro, César ligou para Roberto:

- Cara, você me conhece, eu sou o empreendedor que executa, então, vou direto ao assunto: encontrei uma oportunidade interessante e, se acertarmos a mão, conseguimos aproveitar as Olimpíadas para crescer muito rápido e criar a base para uma expansão gigantesca.
- Confio em você, e sei que vai contar uma boa história sobre como chegou nisso... Você fala, né? Hahaha – riu Roberto – Mas vamos lá, me conta!



- É, eu sei... Enfim... nesses dias, meu carro deu problema... – e César contou toda a história, as análises, e sua visão – Além disso, as Olimpíadas estão chegando, se colocarmos o negócio para rodar agora, vamos aproveitar todo o crescimento e a oportunidade de testar o modelo, e de fazer caixa para expandir nos próximos mercados!
- Muito legal! E como eu entro nessa? – questionou Roberto.
- Quero que você seja meu sócio; conheço você como vendedor e gestor, começamos nos complementando, só faltaria uma pessoa da área de finanças, mas eu tenho um amigo, que conheço há um tempo, e que pode tocar essa parte – adiantou César.
- Tá legal, o que acha de então nos encontrarmos aí, nós três, no final de semana e conversarmos? Não sei se é coincidência, mas vou visitar minha mãe, com a Pati e a Duda – comentou Roberto.
- Fechado, vou falar com ele! Tenho certeza de que vai topa, pois ele é um super empreendedor!

César ligou para Luís – um conhecido do tempo que morou fora do país – e novamente contou sobre a oportunidade, e ele topou se encontrar com os dois. Ao apresentar a ideia e a visão, concordaram em fazer parte do time, tornando-se sócios do negócio! Começaram, então, os trabalhos, realizando algumas pesquisas de mercado, em busca de informações que os ajudariam a tomar decisões referentes à criação da startup.

Refletindo sobre o primeiro problema relatado por César, acerca de um dos seus futuros concorrentes, os sócios observaram o comportamento do turista no Rio de Janeiro. As bicicletas deveriam permanecer disponíveis aos hóspedes do hotel, não havendo a necessidade de se locomover até o ponto de locação. Além disso, as informações cadastrais dos hóspedes já estariam prontas, no sistema do hotel, o que dispensaria o preenchimento de um novo cadastro. Nesse momento, resta saber: “os hotéis vão aceitar e acatar o projeto da Use Bike?”.

A validação do modelo de negócio

Os sócios passaram a avaliar as possibilidades: “Será que conseguiremos convencer os hotéis a disponibilizar bicicletas para seus hóspedes? Como poderíamos oferecer a locação de bicicletas, em um formato que traga vantagens para ambos os lados, tornando o negócio viável?”.

Diante disso, os empreendedores resolveram fazer contato com um grande hotel no Rio de Janeiro, para verificar a aceitação da ideia. Eram muitas as possibilidades que precisavam ser validadas para encontrar a melhor forma de gerar receita nesse mercado tão promissor. A conversa foi fantástica e eles conseguiram, ao fim e ao cabo desse encontro, um potencial cliente.

Os sócios lembraram, ainda, de um amigo, dono de hotel, também pertencente à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), que poderia repassar seus feedbacks sobre o projeto. O retorno desse contato foi positivo, já que ele considerou o projeto Use Bike bastante promissor, o que motivou ainda mais os empreendedores. Na ocasião, novas informações foram obtidas: (a) a ABIH possui por volta de 4.000 hotéis associados e, segundo o Ministério do Turismo do Brasil, esse setor já movimentou R\$ 492 bilhões de reais, no ano de 2014; e (b) há uma diversidade de hotéis, bem como de suas categorias, a começar pelo número de quartos, que variam de 80 a 400, por exemplo.

Para a Use Bike, a forma ideal de receita deveria prever a divisão entre o hotel e a empresa. Vale salientar que, para os

hotéis, essa ideia agrega a oportunidade de oferecer aos hóspedes um novo serviço e, dessa maneira, eles estariam subsidiando as despesas, que envolvem o custo de cada bicicleta (em torno de R\$1.800,00), além das propagandas relativas à sustentabilidade e ao meio ambiente, por disponibilizar um meio alternativo e “limpo” de transporte.

A startup esperava, portanto, que os hotéis concordassem em disponibilizar alguns recursos para esse investimento, uma vez que, indiretamente, seria mais uma forma de atrair clientes, em razão da oferta de novos e diferenciados serviços, o que seria sinônimo de lucros.

Com as informações obtidas e as hipóteses do modelo de negócio criadas, os sócios saíram em busca de suas conquistas. Tudo já estava pensado. O hotel passaria as informações sobre os hóspedes, e disponibilizaria um funcionário para dar a eles as devidas orientações; e a Use Bike forneceria as bicicletas. E, dessa forma, os contratos do primeiro projeto piloto foram firmados.

Os objetivos estavam se concretizando, todavia, as preocupações em como vender mais continuavam. As visitas aos hotéis foram um sucesso: 30 deles concordaram em fazer parte do projeto, o que equivale à conversão de 97% de clientes.

Após os contratos firmados com os hotéis, os sócios passaram a explorar todas as possibilidades para alcançar as metas traçadas. Nesse sentido, a estratégia inicial foi a de consolidar o serviço no mercado carioca e, na sequência, seriam pensadas as ações para replicar o modelo de negócio em outras cidades. Vale ressaltar que, por se tratar de um projeto piloto, não foram feitos acordos de expansão com os investidores, somente suposições, a serem validadas no caso da representação comercial ou de franquias.

Dessa maneira, para aproveitar a oportunidade das Olimpíadas de 2016, no Rio de Janeiro, deu-se a execução do projeto, com o objetivo de ter os 30 hotéis com as bicicletas da Use Bike disponíveis para os hóspedes. Para tanto e a fim de obter mais recursos financeiros, além de contar com o apoio de investidores-anjos, os empreendedores visualizaram a oportunidade de entrar em um programa de aceleração de startups – o Newton Evolution, que oferecia recursos financeiros e serviços de consultoria com grandes empreendedores.

Vale reforçar que a aprovação nesse programa de aceleração de startups contribuiu, de forma significativa, para a continuidade do negócio. Os recursos recebidos tinham destino certo: a aquisição das bicicletas dos primeiros clientes firmados no piloto, e cobertura de alguns custos iniciais de implantação. Desse modo, com a chegada de investimentos e de conhecimento, os sócios, com o planejamento pronto, partiram para o Rio de Janeiro!

Os desafios da execução

Após a seleção dos 30 hotéis, surgiram os desafios associados à implantação do projeto piloto da Use Bike, pois cada estabelecimento tinha uma realidade administrativa distinta, que exigia procedimentos também diferenciados. O tempo para concluir a negociação tornou-se, destarte, um grande desafio, tendo em vista que a chegada das Olimpíadas seria o momento ideal para a execução do projeto. Mesmo com o apoio da ABRH, a assinatura de alguns contratos demorou de 30 a 45 dias.

Concluída a etapa dos contratos, os sócios se dedicaram à prática, que envolvia o treinamento dos colaboradores

e o funcionamento do projeto. Uma equipe de qualidade, acompanhada por um dos sócios, seria enviada a cada hotel, para treinar e promover práticas entre os responsáveis das áreas pertinentes ao uso dessa nova ferramenta de mobilidade disponível aos hóspedes. Além disso, a Use Bike disponibilizou aos hotéis um sistema para os funcionários informarem o quarto do hóspede e os horários de retirada e da devolução da bicicleta.

Com base nas experiências da implantação do projeto piloto no Rio de Janeiro, após seis meses, as expectativas foram satisfeitas e, ainda, foi possível captar informações e aprendizados importantes para a compreensão de algumas variáveis decorrentes das diferentes realidades observadas.

Com base no modelo de negócios proposto pela Use Bike, em que o aluguel de bicicletas está relacionado ao aspecto temporal, ou seja, o uso por hora, de cada bicicleta, pelo hóspede registrado no sistema, pode-se avaliar os prós e os contras, e encontrar as métricas ideais para tornar o negócio sustentável. Por exemplo: para cada 40 quartos de um hotel, disponibiliza-se uma bicicleta, e, desde que haja o uso de 0,32 horas por dia, não haverá perdas. A partir desses indicadores, chegou-se aos valores de R\$ 15,00 a R\$ 25,00 por hora. Fugindo à regra, vale ressaltar que alguns hotéis tinham um número maior de quartos, gerando uma média de uso de bikes acima de duas horas (ao invés de 0,32).

Outro desafio, que merece atenção quando se pensa na manutenção das bicicletas, pois se trata de fator preponderante para não causar prejuízos, é definir como serão as parcerias em relação à sustentabilidade do modelo de negócio. A princípio, o foco era o Rio de Janeiro, onde tudo começou, inclusive a manutenção; porém, a expansão dos negócios pelo país fazia parte do projeto, que visava ao uso da bike atrelado aos hotéis. Sendo assim, duas perguntas se destacam: Quais caminhos percorrer? E como fazer isso?

O desafio da expansão: como escalar?

Após a concretização do projeto no Rio de Janeiro, considerando as dificuldades e os aprendizados, para expandir o negócio, há a necessidade de mais recursos financeiros, e do levantamento, pelos sócios, de formas para os conseguir. No mundo dos negócios, que inclui as startups, quando se quer crescer e conquistar outros espaços empresariais, reflexões acerca do modelo de negócio devem ser feitas e ações tomadas.

Como escalar o modelo de negócio da Use Bike? A discussão entre os sócios representava o dilema pelo qual a startup passava. Na emblemática sala de reuniões do coworking, onde sempre faziam as reuniões, César fala aos seus sócios, analisando os números do fechamento do mês:

- Se não encontrarmos o modelo de escala, vamos perder mercado; agora, é hora de expandir – disse César.
- Sim, temos que testar um modelo, com um ponto de atenção: os custos de aquisição de bicicletas que, no nosso início, foi com entrada, utilizando os recursos dos investidores e parcelado... Eu fui ao banco ver possibilidades de crédito e, por sermos uma startup, não será possível. Não temos histórico para garantias – disse Luís.
- Sério? – questionou César – e como querem que a gente cresça para poder oferecer garantias?
- Faz parte, ainda temos muito que evoluir – respondeu Roberto, mencionando o ambiente de negócios para startups na época – Quando estávamos começando no Compra Coletiva, também foi assim.
- Como foi que decidiram naquela época, Roberto? – questionou César.
- Como era totalmente digital, só precisavam ir até os potenciais clientes e negociar os descontos em grupo. Nesse caso, optaram por representantes comerciais que ganhavam um salário fixo

e comissão por cliente. Mas é diferente, pois não tinha o custo inicial das bicicletas, e queríamos ter total controle da expansão – ponderou Roberto.

- É, nossa questão toda é o custo inicial de bicicletas. Nesse caso, quando comprei a franquia da Havaianas, tive que pagar uma taxa de franqueado e cumprir todos os requisitos da franquia. Eles, inclusive, visitaram a loja antes da inauguração – contou Luís, lembrando de sua experiência empreendedora.
- Talvez essa taxa de franqueado possa custear as bicicletas! – festejou César – O restante é simples, só termos um manual para que o franqueado possa treinar os funcionários dos hotéis.
- Acho que tem mais coisa aí. – posicionou-se Roberto. – Vai ser diferente para os hotéis negociar com um franqueado e não diretamente conosco. Além disso, precisamos ter um modelo de franquia muito bem estruturado, até para ser atrativo ao empreendedor. No final, sempre vamos ter custos de inspeção periódica, treinamento, gestão de marca, e por aí vai. Talvez o modelo de representação comercial nos dê mais controle.
- Mas, e como conseguir os recursos, se um representante comercial conseguir fechar com um hotel? Não vamos ter caixa para comprar bicicletas, se começarem a ter vários acordos – disse Luís.
- Talvez devêssemos voltar à possibilidade de o hotel custear as bicicletas... Nossa ideia inicial. Acabamos mudando para conseguir negociar, de forma rápida, com os primeiros clientes – lembrou César. – Os investidores não vão mais aportar recursos, e não podemos ter mais diluição, pois isso pode comprometer outras rodadas, quando o modelo de expansão estiver definido e pronto para ser replicado.
- Pode ser uma possibilidade – disse Roberto. – Poderíamos até testar com um atual cliente de uma rede, que tem hotel em outra cidade.
- Boa ideia. Mas, eu ainda acho que a franquia nos daria um custo inicial de expansão menor, em relação aos pagamentos dos representantes – pontuou Luís.
- Bom... Vocês já vestiram os dois chapéus: da gestão de representantes comerciais e de franqueado... alguma coisa temos que tirar daí, porque não podemos travar nisso! – disse César.
- Eram empresas diferentes, não é? – disse Roberto. – Mas temos que botar no papel, planejar e testar. Esse custo de aquisição inicial pode inviabilizar. Não sei se um franqueado vai bancar isso.

A princípio, os sócios optaram por verificar os planos, com base em duas maneiras de expandir: contratar representantes comerciais para vender aos hotéis, em troca de comissão; e criar franquias como forma de expandir, efetivando as ideias do projeto por intermédio do franqueado, ou seja, ele se tornaria o responsável pela execução, em diferentes regiões, conforme o projeto inicial.

E questionamentos do percurso da escalada não param por aí, pois é preciso considerar: formas de remuneração, fluxo de caixa para aquisição de bicicletas, bem como comissões por venda realizada. No mundo das franquias, é necessário também avaliar as capacidades de gestão. Como criar um modelo de franquia? Como manter a qualidade do serviço oferecido pela marca Use Bike?

Outra importante questão está no quesito “pagamento”, sobre quem deve pagar o investimento, considerando detalhes já estabelecidos (uma bicicleta a cada 40 quartos, por hotel), sendo que o número de bikes deve corresponder ao número de quartos em cada hotel. A própria empresa, o hotel ou o franqueado? Quais outras possibilidades de expansão viáveis para a Use Bike?

Grandes desafios surgiam para os empreendedores, porém, o objetivo era claro – a Use Bike precisava crescer e explorar rapidamente o mercado por todo o Brasil.



ENCERRAMENTO DA DISCUSSÃO DO CASO

Após alguns meses de dificuldade, devido, principalmente, aos problemas causados pela queda de uma das principais ciclovias no Rio de Janeiro, próxima aos principais clientes (hotéis) da startup, houve uma baixa significativa no faturamento, com exceção dos meses das Olimpíadas, e algumas rescisões de contratos.

Mesmo com a persistência de César em manter o negócio sozinho – seus sócios buscaram outros empregos para suprir suas demandas financeiras –, as dificuldades continuaram. Diante do risco de usar as ciclovias, hóspedes e hotéis foram desistindo da Use Bike. Sem novos contratos, sem a possibilidade de implantar o serviço, sem condições de manter os clientes, e sem o aporte de novos recursos pelos investidores, César decidiu encerrar as operações da startup em 2018.

Ao encerrar este estudo de caso, espera-se que o aluno seja capaz de refletir sobre as dificuldades em criar, manter e expandir um negócio, sobretudo se houver uma inovação envolvida. Modelos atuais de sucesso também podem ser analisados, como a franquia McDonald's, por exemplo. Quais foram os desafios no início da sua expansão?

Notas de ensino

Este caso de ensino tem as notas de ensino separadamente.

Declaração de Conflito de Interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuição por autor			
	Araujo OS	Schwade Jr O	Alberton A	Marinho SV
Conceitualização	■	■		
Metodologia	■	■	■	■
Software			N/A	
Validação	■	■		
Análise formal	■	■		
Pesquisa / Levantamento	■	■		
Recursos	■	■		
Curadoria dos dados	■	■		
Escrita - Rascunho original	■	■		
Escrita - Revisão e edição	■	■	■	■
Visualização dos dados	■	■	■	■
Supervisão / Orientação			■	■
Administração do Projeto	■	■		
Financiamento			N/A	

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Franquias. (2015). Números do Franchising. Recuperado de <http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>
- Blank, S, & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor – O guia passo a passo para construir uma grande empresa*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Degen, R. J. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Endeavor Brasil. (2016). *Os Perfis dos Empreendedores Brasileiros*. Recuperado de <http://quiz.endeavor.org.br/perfilempreendedor/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lei nº 8.420, de 8 de maio de 1992. (1992). Introduz alterações na Lei nº 3.886, de 9 de dezembro de 1965, que regula as atividades dos representantes autônomos. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18420.htm
- Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. (1994). Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm
- Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965. (1965). Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14886.htm
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. (2ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Michael, S. C. (2003). First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 61-80. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00085-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00085-4)
- Ministério do Turismo. (2015). *Turismo movimenta R\$492 bilhões no Brasil*. Recuperado de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-movimenta-r-492-bilhoes-no-brasil>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation). Faculté des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, Suíça.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios – Um manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Silva Júnior, O. F. P. (2014). *Empreendedorismo: a base do sucesso*. Itajaí, SC: Editora da Univali.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>



BIOGRAFIAS DOS AUTORES

Gianfranco da Silva Araujo é bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2003), Pós-Graduação em Informática em Educação pela Universidade Federal de Lavras - UFLA (2004). Mestre em Gestão, Internacionalização e Logística pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2017). Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal Catarinense - Campus Camboriú. Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários e Vice Coordenador do Curso Técnico em Transações Imobiliárias. Experiência nas áreas de Administração, Informática em Educação.

E-mail: gian.sas@gmail.com.

Odilo Schwade Junior é bacharel em Ciência da Computação pela Universidade do Vale do Itajaí (2010), com trabalho de graduação na Área de Segurança de Informações, MBA em Gerência de Projetos (2013) e Mestre em Administração (Mestrado Profissional em Administração - Gestão, Internacionalização e Logística). Co-fundador da HARDS - primeira aceleradora de startups de hardware+software do Brasil e da MOA Venture Partners. Foi coordenador do UNIINOVA - Núcleo de Inovação Tecnológica da UNIVALI e da ITE - Incubadora Tecnológica Empresarial da UNIVALI e atuou como Professor nos cursos de graduação em Sistemas Para Internet, Ciência da Computação, Engenharia da Produção e Administração e no curso de MBA em Gerência de Projetos da UNIVALI. Participou do programa de Capacitação do SEBRAE/SC - Desenvolvimento e Fortalecimento das Startups Catarinenses - StartupSC, onde teve contatos com diversos empreendedores, mentores, investidores e organizações envolvidas no ecossistema de Startups do Brasil. Tem interesse e busca participar e colaborar com o desenvolvimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo brasileiro, sendo no desenvolvimento de startups, de empreendedores e em tópicos relacionados a educação empreendedora. Foi um dos primeiros voluntários na Costa Valley, comunidade de startups de Balneário Camboriú, Itajaí e região e atua a nível nacional fomentando comunidades de startups. Atua como facilitador de Startup Weekend pela Techstars no Brasil.

E-mail: sktjuniors@gmail.com.

Anete Alberton é doutora e Mestra em Engenharia de Produção (2003 e 1996), Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho (1995) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC). Graduação em Administração (1992), Engenharia Civil (1991) e Educação Artística (1988) pela Fundação Universidade do Rio Grande (FURG/RS). Professora titular das disciplinas: Sustentabilidade & Agendas Globais para o DS, Cases Empresariais e Seminários de Pesquisa. É professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNIVALI), do Programa de Mestrado Profissional em Administração (PMPGIL/UNIVALI) e do curso de Graduação em Administração (UNIVALI/SC). Publicou em revistas de relevante impacto como: *Business Strategy and the Environment*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Sustainability*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *Employee Relations*, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*; *RAP- Revista de Administração Pública*, *REGE - Revista de Gestão da USP*, *RGSA ? Revista de Gestão Socioambiental*, entre outras. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira e Gestão Ambiental, atuando principalmente nos seguintes temas: fluxo de caixa, plano de negócio, análise de investimentos, gestão de empreendimentos turísticos, gestão ambiental e gestão de pequenas empresas.

E-mail: anete@univali.br.

Sidnei Vieira Marinho é engenheiro de Produção Mecânica (1996) e Administração (2012), mestrado em Engenharia de Produção (1999) e doutorado em Engenharia de Produção (2006) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) no curso de Graduação em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e no Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Internacionalização e Logística (PMPGIL). Vice-coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Coordenador do curso de especialização em Gestão Universitária (convênio com a Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACADE) e do curso de especialização em Engenharia de Produção, Processos e Qualidade. Líder do Núcleo de Pesquisa em Tecnologias de Gestão (NuTEG). Editor da Revista Alcance (2009-2015) e atualmente Editor Assistente da seção de casos para ensino da revista. Editor Associado da Revista de Administração Contemporânea (RAC). Líder do tema Casos para Ensino da Divisão EPQ/ANPAD (2015-2017). Fez parte do Comitê Científico da divisão EPQ/ANPAD no triênio 2018-2020. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de custos, administração financeira, avaliação de desempenho, gerenciamento de processos, balanced scorecard e logística e operações.

E-mail: sidnei@univali.br.